

---

# L'art et la manière d'intervenir en entreprise

De Michel Crunenberg, Paris, Editions d'Organisation, 2004, 217 p.

Ghyslaine Thorion

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3359>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3359

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 215-217

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Ghyslaine Thorion, « L'art et la manière d'intervenir en entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 21 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3359> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3359>

---

Ce document a été généré automatiquement le 21 septembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# L'art et la manière d'intervenir en entreprise

De Michel Crunenberg, Paris, Editions d'Organisation, 2004, 217 p.

Ghyslaine Thorion

---

- 1 Cet ouvrage nous révèle, dès sa couverture, qu'il s'adresse à des intervenants extérieurs : « consultant, auditeur, formateur, coach, travailleur social, psychologue ». Ces destinataires potentiels sont susceptibles d'appréhender une méthodologie éprouvée dont l'objectif est d'accompagner l'évolution d'un système humain quel qu'il soit (cellule familiale ou organisation) et de répondre de sa mission à tout moment, dans un souci d'éthique et de dialogue.
- 2 Ce qui frappe au premier abord, c'est l'aspect pratique de l'ouvrage. Cette communication fonctionnelle est servie par une mise en page aérée dans laquelle figurent des « phrases-slogans » mises en valeur par une typographie particulière, des encadrés livrant « *les clés pour l'intervention* » ou les questions à retenir, des fiches pratiques numérotées et repérées par un contour grisé, des exemples issus d'expériences soulignés par des filets. Autrement dit, les repères visuels facilitent l'identification du discours et favorisent les entrées multiples suivant les besoins spécifiques de chaque lecteur. Chaque énoncé pouvant se lire indépendamment.
- 3 L'auteur situe son propos à la fois dans le savoir-faire (préparation de l'intervention, analyse de la demande, repérage des acteurs, collaborations internes) et le savoir-être (questionnement permanent, adaptabilité à un système en évolution constante, écoute). Il insiste sur l'unicité de la relation d'intervention et la nécessaire interaction entre les ressources propres du consultant et celles du système comme dynamique de transformation.
- 4 Il découpe son argumentation en trois chapitres.
- 5 Dans le premier chapitre, l'analyse systémique que Michel Crunenberg revendique, s'entend comme une approche théorique appliquée à l'intervention, au service d'un diagnostic et d'un regard externes. Les notions d'autorégulation du système, de rétroaction face aux changements ou à l'entrée d'un « étranger » dans le système, les

principes d'interconnexion, d'explication circulaire, de cadrage/recadrage, de règles internes au système y sont contextualisés. Éléments théoriques et pratiques se trouvent étroitement imbriqués pour souligner la complexité de l'intervention. A ce niveau sont suggérés au lecteur-praticien le décodage de discours implicites ou explicites, la négociation de marges de manœuvre pour son intervention, l'aide de « référents » organisationnels.

- 6 Dans le deuxième chapitre, la gestion du processus d'intervention est abordée sous l'angle des interactions entre système et intervenant. La position d'extériorité du consultant avec ses atouts et ses limites, les dimensions du dit et du non-dit dans la communication, la relation de confiance et la gestion des relations personnelles sont autant d'éléments analysés. Des conseils y sont donnés en matière de préfiguration de propositions, d'attitudes à adopter face à une situation donnée. C'est à ce niveau que figurent les quinze notes de travail et fiches méthodologiques dans lesquelles l'auteur métacommunique sur sa pratique.
- 7 Le troisième chapitre propose une modélisation de l'intervention à travers « l'arbre des choix ». Ce dernier matérialise les phases de l'intervention, avec pour chacune d'elles, plusieurs options possibles. Cet arbre fournit à son utilisateur des repères synthétiques sur sa mission.
- 8 Cet ouvrage, d'une grande lisibilité, largement illustré de cas et de conseils pratiques, se nourrit de l'analyse d'expériences multiples, vécues par l'auteur en sa qualité de thérapeute, formateur et consultant en organisation. Il précise les enjeux d'un métier qui s'insère dans le champ des relations humaines. Loin de fournir des solutions toutes faites, il suggère aux intervenants une stratégie de veille, de distanciation avec comme leitmotiv, « la vigilance ».